

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**FORMAÇÃO E IMPLICAÇÃO AFECTIVA: O PAPEL MEDIADOR
DO CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO – O CASO
DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Urvi Vinodrai Dwarkadas

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2011

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**FORMAÇÃO E IMPLICAÇÃO AFECTIVA: O PAPEL MEDIADOR
DO CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO – O CASO
DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Urvi Vinodrai Dwarkadas

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2011

Agradecimentos

A concretização da presente investigação foi possível apenas através da contribuição imprescindível de diversas pessoas a quem se dirige este meu agradecimento.

O meu primeiro e mais importante agradecimento dirige-se à minha mãe, por me ter acompanhado ao longo de todo meu percurso académico, guiando-me em todas as etapas e dando-me o seu suporte em tudo aquilo que precisei. À confiança que deposita em mim, e a liberdade que sempre me deu para eu escolher o meu caminho. O seu amor e apoio foram (e sempre serão) essenciais para mim. Não conseguia nada sem ti, mãe.

Em memória do meu pai que, apesar de não estar comigo, sinto que me dá o seu apoio constantemente.

Às minhas irmãs que, apesar de estarem fisicamente longe de mim, me fizeram sentir que estão sempre ao meu lado, pelas inúmeras vezes que demonstraram interesse e preocupação por este projecto, por todas as sugestões e comentários, que muito contribuíram para mudar a minha perspectiva.

À professora Filipa Castanheira e Professor Luís Curral, pelos conhecimentos que me transmitiram ao longo dos últimos 2 anos, sem os quais não teria sido possível chegar a esta etapa da minha formação académica. Aprendi muito convosco porque me possibilitaram mudar a minha perspectiva sobre as organizações e o mundo do trabalho.

À minha orientadora deste projecto, a Professora Doutora Maria José Chambel pela sua preciosa ajuda nas análises estatísticas, pelas críticas construtivas que contribuíram imensamente para o correcto desenvolvimento desta dissertação, pela disponibilidade que sempre apresentou e pela paciência que teve para responder a todas as minhas dúvidas e questões, que não foram poucas.

Às minhas amigas (Teresa e Catarina) que, mesmo não tendo muita disponibilidade este ano, arranjaram sempre tempo para estar comigo, nunca hesitantes em ajudar naquilo que eu precisava e por me ajudarem a distrair quando estava demasiado séria. Pelas palavras de carinho e amizade que iluminaram o meu caminho. Sem vocês as minhas memórias da faculdade não seriam as mesmas.

Ao projecto do Trabalho Temporário, no qual se enquadrou esta investigação.

A todos os participantes que contribuíram para a realização desta dissertação.

Índice

RESUMO	1
<i>ABSTRACT</i>	1
1. INTRODUÇÃO	2
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	5
2.2 FORMAÇÃO (EMPREGABILIDADE) E A IMPLICAÇÃO AFECTIVA	6
2.3 CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	8
2.4 A FORMAÇÃO (EMPREGABILIDADE) E O CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	9
2.5 O CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO E A IMPLICAÇÃO AFECTIVA	11
2.6 PAPEL MEDIADOR DO CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	12
3. MÉTODO	13
3.1 PROCEDIMENTO	13
3.2 PARTICIPANTES	14
3.3 MEDIDAS	15
4. RESULTADOS	17
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
6. LIMITAÇÕES	23
7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	24
8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	25
10. CONCLUSÃO	25
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

Resumo

Esta investigação estudou a relação entre a formação, como promotor da empregabilidade, e a implicação afectiva nos trabalhadores temporários do sector industrial ($N= 393$), pretendendo averiguar em que medida a percepção de cumprimento do contrato psicológico (CCP) é uma variável explicativa desta relação, ou seja, se o CCP é um mediador desta relação. Os dados obtidos suportam a ideia de que as teorias de troca social e do contrato psicológico são importantes na explicação da implicação afectiva dos trabalhadores. A formação tem uma relação significativa com a implicação afectiva nos trabalhadores temporários. No entanto, esta relação existe apenas através da percepção do CCP pelos trabalhadores. Só quando estes percebem que a organização cumpre com as suas obrigações é que a formação tem influência na implicação afectiva dos trabalhadores temporários, verificando-se, assim, que o CCP media totalmente a relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários.

Palavras-chave: Formação, cumprimento do contrato psicológico, implicação afectiva, trabalhadores temporários, empregabilidade.

Abstract

This research studied the relationship between training, as a promoter of employability and affective commitment of temporary workers of the industrial sector ($N=393$). We also analysed the extent to which the perception of psychological contract fulfilment (PCF) is an explanatory variable in this relationship, that is, if the PCF is a mediator of this relationship. The data support the idea that the social exchange and the psychological contract are important in explaining the affective commitment of the workers. Training has a significant relationship with affective commitment of temporary workers. However, this relationship exists only through the perception of PCF of workers. Only when workers perceive that the organization is fulfilling its obligations does training have an influence on affective commitment of temporary workers, having been found that the PCF fully mediates the relationship between training and affective commitment of the temporary workers.

Key-words: Training, psychological contract fulfilment, affective commitment, temporary workers, employability.

1. Introdução

No actual mundo organizacional, onde a aquisição de vantagem competitiva é essencial para a sobrevivência das organizações, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornaram-se ferramentas essenciais para moldar as atitudes dos colaboradores. Segundo Huselid (1995), as práticas de gestão estratégica de recursos humanos, se correctamente aplicadas, contribuem significativamente para o desempenho organizacional. As práticas de GRH podem incluir incentivos, formação, oportunidades de desenvolvimento da carreira, oportunidades de promoção, reconhecimento profissional, segurança do trabalho, e outros benefícios (Hung, Ansari & Aafaqi, 2004). Uma das consequências da implementação eficaz das práticas de GRH é o aumento da implicação dos colaboradores para com a organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Mais especificamente, vários estudos têm demonstrado o efeito da formação na implicação dos trabalhadores (e.g. Bartlett, 2001; Kwon, 2002). Esta relação entre a implicação e a formação como prática de GRH pode ser explicada através da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), segundo a qual os indivíduos e a organização estabelecem uma relação de troca baseada na Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960). Quando os colaboradores recebem algo que valorizam, eles reagirão, em troca, ao ter atitudes e comportamentos que a organização valoriza (Benson, 2006).

Esta questão torna-se ainda mais interessante quando estudada à luz do trabalho temporário, na medida em que os serviços de trabalho temporário têm tido um elevado crescimento nas últimas décadas. A maior adesão das empresas e dos trabalhadores aos serviços de trabalho temporário deve-se às diversas vantagens subjacentes, tanto para o trabalhador como para a organização cliente. As empresas optam por contratar trabalhadores temporários devido ao facto de a sua utilização dispensar custos de recrutamento e selecção e de verificação de dados do trabalhador, tendo isto ter sido efectuado pela agência de trabalho temporário (Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1995). A utilização de trabalhadores temporários também é vantajosa para as organizações quando estas necessitam de substitutos para quando os seus trabalhadores efectivos se ausentam, ou quando existem diferenças nos picos de trabalho, consoante as alturas do ano. Quanto às vantagens do trabalho temporário para o trabalhador, estas incluem a possibilidade de

aumentar a sua empregabilidade ao adquirir novas competências (Reilly, 1998). Para além disto, cada vez mais indivíduos recorrem ao trabalho temporário no sentido de satisfazer as suas necessidades e preferências pessoais, tal como a oportunidade de trabalhar com diferentes empresas, a flexibilidade de horário e os trabalhos de curta duração.

A presente investigação foca-se no estudo dos trabalhadores temporários devido à sua crescente utilização pelas organizações e devido à mudança que se verifica na natureza do trabalho temporário. No passado, os trabalhadores temporários desempenhavam funções que exigiam poucas qualificações e eram utilizados como substitutos dos trabalhadores permanentes. Actualmente, os trabalhadores também podem assumir funções de elevada exigência técnica e profissional e devido a esta mudança as organizações começam a considerar os trabalhadores temporários como fazendo parte da sua estratégia competitiva (Burgess & Connell, 2006). Desta forma, torna-se muito importante as empresas que utilizam os trabalhadores temporários investirem de alguma forma neles, para que estes tenham desempenhos que contribuam para os objectivos da organização e para a obtenção de vantagem competitiva.

Uma forma de obter resultados positivos para a organização reside em apostar no desenvolvimento da implicação afectiva dos trabalhadores, através das práticas de GRH, tal como a formação, permitindo ao trabalhador aumentar a sua empregabilidade. A empregabilidade tem sido considerada um factor importante na explicação da implicação afectiva dos trabalhadores temporários (De Cuyper & De Witte, 2008), na medida em que a formação é uma prática de GRH que aumenta a empregabilidade dos trabalhadores temporários ao providenciar oportunidades para o desenvolvimento de aptidões e competências (Forrier & Sels, 2003). Tem-se verificado que a formação como promotor da empregabilidade faz parte do contrato psicológico dos trabalhadores temporários, sendo, assim, considerada uma obrigação da organização por parte dos trabalhadores (De Cuyper & De Witte, 2008) influenciando a sua implicação afectiva. A relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários depende, então, se a formação é percebida e interpretada como sendo uma prática que demonstra elevados níveis de preocupação da organização para com as necessidades dos trabalhadores (Nishii, Lepak & Schneider, 2008), sendo a empregabilidade identificada como uma delas. Assim, se esta

necessidade é satisfeita, o trabalhador sente que a organização cumpriu as suas obrigações e irá responder com maiores níveis de implicação afectiva (De Cuyper & De Witte, 2008).

Este estudo difere da literatura já existente na medida em que estuda a relação entre a formação como promotor da empregabilidade e a implicação afectiva à luz da Teoria do contrato psicológico e da troca social, pressupondo que a percepção de cumprimento do contrato psicológico é uma variável importante na explicação desta relação. Uma outra contribuição importante deste estudo reside no facto de este se focar no estudo dos trabalhadores temporários da indústria da população portuguesa, contexto ainda pouco investigado (e.g. Chambel & Castanheira, 2005; Chambel & Castanheira, 2007; Chambel & Sobral, 2011; Chambel & Fontinha, 2009).

Tal como se pode verificar na Figura 1, esta investigação tem como principal objectivo determinar até que ponto a formação como promotor da empregabilidade dos trabalhadores temporários se relaciona com a sua implicação afectiva, devido à natureza do próprio trabalho que desempenham, e em que medida a percepção de cumprimento do contrato psicológico é uma variável explicativa da relação entre a formação e a implicação afectiva.

Espera-se que a formação tenha uma relação positiva na implicação afectiva dos trabalhadores temporários e que a formação também se relacione com a percepção de cumprimento do contrato psicológico. Por sua vez, acredita-se que a percepção de cumprimento do contrato psicológico irá mediar a relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, uma vez que só quando a formação for percebida como sendo uma obrigação da organização que foi cumprida é que os trabalhadores irão retribuir, aumentando a sua implicação afectiva.

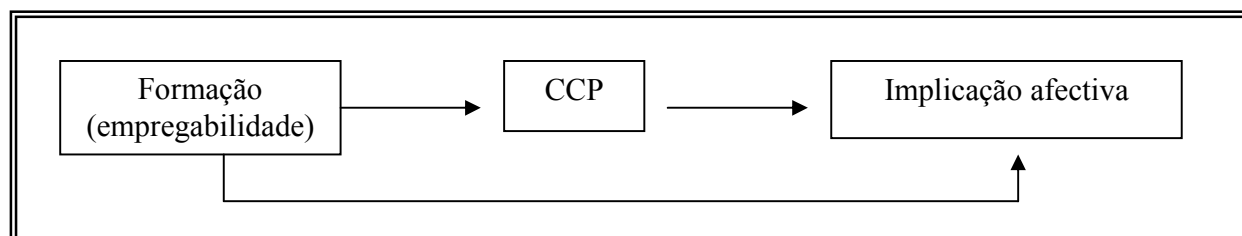


Fig. 1- Modelo teórico desta investigação

2. Enquadramento teórico

2.1 Implicação organizacional

Uma das atitudes mais estudadas e que é influenciada pelas práticas de GRH é a implicação organizacional.

A implicação organizacional pode ser definida como “um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e tem implicações para a decisão de continuação da relação com a organização” (Meyer & Allen, 1997, p. 11). Existe um vínculo psicológico entre um indivíduo e a organização e uma integração dos seus objectivos e dos valores (Allen & Meyer, 1996). Segundo Meyer & Allen (1997), um trabalhador implicado é aquele que se vai manter na organização quer seja no bom quer no mau, vem ao trabalho regularmente, trabalha o dia todo, protege os bens da organização e que partilha os seus objectivos.

O Modelo dos Três Componentes da implicação organizacional de Meyer & Allen (1997) tem sido o modelo da implicação organizacional mais aceite e válido. Segundo este modelo, a implicação é constituída por três componentes: a implicação afectiva, a implicação de continuidade e a implicação normativa. A implicação afectiva é a ligação emocional ou afectiva do indivíduo com a organização. Os trabalhadores ficam na organização porque querem ficar (Allen & Meyer, 1990) e identificam-se e envolvem-se com a organização. A implicação de continuidade refere-se à ligação do indivíduo com a organização baseada na consciência dos custos associados à saída da organização (por exemplo, quanto à perda de benefícios). Os trabalhadores ficam na organização porque sentem que “têm” que ficar (porque “precisam”), e não porque “querem”. Por último, a implicação normativa diz respeito aos sentimentos de obrigação moral de permanecer na organização, ligado a sentimentos de lealdade. Os trabalhadores com forte implicação normativa permanecem na organização porque acreditam que é a coisa certa a fazer.

Destes três componentes, a implicação afectiva é o preditor mais forte e consistente de resultados organizacionais positivos (Yu & Egri, 2005), e tem sido considerada uma variável importante em explicar os comportamentos no trabalho pelo seu impacto no desempenho (Benkhoff, 1997). Devido ao actual estado do mercado de trabalho, em que existem mudanças a uma elevada velocidade e escala, os gestores nas organizações estão

constantemente à procura de formas de aumentar a implicação dos seus trabalhadores, o que lhes poderá trazer alguma vantagem competitiva. De acordo com Boles, Rutherford & Wood (2007) a elevada implicação afectiva tem sido positivamente associada com resultados organizacionais, tais como, baixo *turnover* e boas avaliações de desempenho no trabalho, sendo estas conclusões consistentes com os resultados encontrados noutros estudos (e.g. Randall, 1990). Isto significa que a identificação com os objectivos da organização e a ligação emocional a ela faz com que os trabalhadores reajam e actuem de forma a ir de encontro a esses objectivos. Assim, ter colaboradores implicados afectivamente tende a ser benéfico para a organização.

A implicação afectiva torna-se ainda mais relevante para a organização quando esta emprega trabalhadores temporários, uma vez que cada vez mais estes fazem parte da estratégia competitiva da organização (Burgess & Connell, 2006), sendo por isso as consequências da implicação afectiva de elevada importância para os resultados organizacionais.

2.2 Formação (empregabilidade) e a implicação afectiva

É de notar que nos dias de hoje, onde a competitividade obriga a mudanças organizacionais extremas e a um ritmo muito acelerado, a noção tradicional de emprego já não existe. Tradicionalmente, as organizações garantiam um emprego a longo-prazo em troca da lealdade dos trabalhadores, reflectida através da implicação afectiva. Actualmente esta promessa e o contrato psicológico subjacente já não existem, havendo maiores níveis de insegurança do trabalho. A reengenharia, o *downsizing*, a reestruturação e as fusões começam a originar sentimentos de insegurança nos trabalhadores, uma vez que a segurança do trabalho era algo assumido no contrato psicológico tradicional dos trabalhadores, e com a sua inexistência poderá haver a ruptura do contrato psicológico dos trabalhadores, levando à diminuição da lealdade (Baruch, 2001). Uma vez que os participantes em qualquer tipo de relação esperam sempre receber algo em troca, estabelecendo-se uma relação de reciprocidade (Gouldner, 1960), os trabalhadores, à luz da emergência destas mudanças e da competitividade no mercado de trabalho, vêem-se prejudicados por lhes ter sido tirado algo sem receberem nada em troca havendo, assim, um

desequilíbrio na relação (levando a uma diminuição da implicação dos trabalhadores). Este desequilíbrio, no caso dos trabalhadores temporários, reside, essencialmente, na falta de controlo que estes podem sentir quanto à sua carreira fora da organização, podendo vir a influenciar a ligação que sentem com a organização (De Cuyper, De Witte, Kinnunen & Nätti, 2010).

Uma forma das organizações aumentarem a percepção de controlo dos trabalhadores temporários na sua carreira é através da formação que permita desenvolver competências, contribuindo para um efeito positivo nas percepções que os colaboradores têm da organização (Bagshaw, 1996). A formação dos trabalhadores tem sido identificada como uma prática de GRH que facilita e contribui para a obtenção de vantagem competitiva (Schuler & MacMillan, 1984). Noé (1999) sugere que a formação se refere a um esforço planeado por parte da organização para facilitar a aprendizagem dos seus trabalhadores quanto a competências relativas ao trabalho. Para o trabalhador, esta possibilidade de desenvolver um conjunto de competências pode ser visto como um benefício valioso que é oferecido pelas organizações e que aumenta as suas possibilidades de conseguir um emprego no mercado de trabalho interno e externo (Forrier & Sels, 2003). Assim, em vez da segurança do trabalho, os trabalhadores oferecem aos trabalhadores uma segurança interna e externa para a empregabilidade (Bagshaw, 1996, 1997).

A empregabilidade diz respeito à percepção do trabalhador acerca das suas possibilidades de encontrar um novo emprego (Berntson & Marklund, 2007). Groot & Maasen van de Brink (2000) distinguem entre a empregabilidade interna e externa do trabalhador. A empregabilidade externa refere-se à capacidade do trabalhador de mudar para um emprego semelhante ou diferente noutra organização e assim reflecte o valor do capital humano do trabalhador no mercado de trabalho externo. A empregabilidade interna refere-se à capacidade do trabalhador de se manter trabalhador na mesma organização, que corresponde ao valor do capital humano do trabalhador no mercado de trabalho interno.

Tem-se verificado que a formação tem uma relação significativa com a empregabilidade interna e externa (Juhdi, Pa'wan, Othman & Moxsin, 2010; Sander & De Grip, 2004).

A formação pode ser considerada ainda mais influenciadora para os trabalhadores temporários uma vez que estes geralmente não têm as mesmas oportunidades de formação e

de carreira comparativamente com os trabalhadores efectivos (Kalleberg, 2000). A empregabilidade tem sido considerada uma necessidade importante para os trabalhadores temporários, sendo vista como central em explicar a sua implicação afectiva (De Cuyper & De Witte, 2008).

Vários estudos têm demonstrado o efeito da formação na implicação afectiva. Por exemplo, Kwon (2002) encontrou que as oportunidades de desenvolvimento da carreira e a formação estão relacionadas com a implicação. Bartlett (2001) verificou a existência de uma relação significativa entre a implicação afectiva e os benefícios percebidos da formação. Al-Emadi & Marquardt (2007) examinaram a percepção dos trabalhadores da indústria petroquímica no Qatar quanto aos benefícios percebidos da participação na formação e o seu impacto na implicação organizacional. Os seus resultados evidenciaram uma relação positiva entre a percepção dos benefícios da formação e a implicação afectiva e também a de continuidade. Este mesmo resultado foi obtido no estudo realizado por Ahmad & Bakar (2003) no qual se verificou uma relação positiva significativa entre a implicação (afectiva e de continuidade) e os benefícios percebidos da formação.

De acordo com Chambel & Sobral (2011) quanto mais os trabalhadores temporários percepcionarem a formação como promotor da empregabilidade, maiores os seus níveis de implicação afectiva, ou seja, quando os trabalhadores temporários percepcionam a formação como promovendo a empregabilidade, eles relatam maiores níveis de implicação afectiva para com a organização.

Com base nos resultados verificados na literatura, proponho a seguinte hipótese a ser estudada:

H1: A formação (como promotor da empregabilidade) está positivamente relacionada com a implicação afectiva dos trabalhadores temporários.

2.3 Cumprimento do contrato psicológico

Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) definem o contrato psicológico como um conjunto de crenças e percepções individuais acerca das obrigações recíprocas, entre o trabalhador e a organização. Segundo Rousseau (1989), os termos e as condições da troca

recíproca entre a organização e os trabalhadores são definidos no contrato psicológico, descrevendo o contrato psicológico como sendo a percepção do trabalhador quanto aos termos e as condições da relação de troca com a organização. O interesse do cumprimento do contrato psicológico surge na sequência do estudo da relação entre os indivíduos e a organização e tem sido utilizado como um enquadramento explicativo do funcionamento das relações laborais (Rousseau, 1995).

Morrison & Robinson (1997) descrevem o cumprimento do contrato psicológico como uma comparação cognitiva entre o que tem sido prometido pela organização até ao momento e o que tem sido recebido. No entanto, o cumprimento do contrato é subjectivo e baseia-se na percepção do indivíduo e não num acordo real.

O contrato psicológico é um conceito que se fundamenta na teoria da troca social (Blau, 1964) e que diz respeito à percepção que o trabalhador tem sobre o que considera que recebe da organização e o que ele está preparado para retribuir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). A teoria da troca social (Blau, 1964) surge como explicação dos efeitos do cumprimento de obrigações subjacentes ao contrato psicológico: a troca social envolve acções voluntárias dos indivíduos que são motivados pelos retornos que esperam obter dos outros (e que, usualmente, são obtidos). A troca social consiste numa troca de bens, os quais podem ser materiais e não materiais, no contexto organizacional. Os bens materiais poderão ser o dinheiro e o conhecimento/formação, enquanto os bens imateriais poderão ser o respeito, a lealdade e o compromisso. Associada à teoria da troca social está a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), de acordo com a qual os indivíduos se sentem obrigados a retribuir, favoravelmente, o tratamento que consideram que recebem. As contribuições de uma parte obrigam a outra parte a fornecer um retorno apropriado. Quando não há reciprocidade, a parte que se sente prejudicada age de forma a repor o equilíbrio.

2.4 A formação (empregabilidade) e o cumprimento do contrato psicológico

O contrato psicológico é desenvolvido através de um processo interactivo e é influenciado e moldado por diversos processos organizacionais (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). As práticas de GRH são vistas como um dos factores mais potentes na determinação da natureza do contrato psicológico (Guest, 1998; Rousseau & Greller, 1994).

Assim, no ambiente de ambiguidade e incerteza actual, a formação e oportunidades de desenvolvimento, como práticas de GRH tornaram-se componentes importantes da relação do trabalho, sendo a melhor promessa que a organização pode fazer aos trabalhadores (Kanter, 1994). Estudos sugerem que estas práticas são vistas pelos trabalhadores como um sinal de que a organização deseja entrar numa relação de troca social, o que cria uma forte ligação psicológica entre o trabalhador e a organização (Garrow, 2004), e que afectam o contrato psicológico (King, 2000; Guzzo & Noonan, 1994). Um estudo realizado por Martin, Staines & Pate (1998) comprovou que a formação e as oportunidades de desenvolvimento da carreira se tornaram uma parte muito valorizada do contrato psicológico dos trabalhadores.

Vários investigadores têm defendido a ideia de que as organizações devem fomentar a empregabilidade, oferecendo aos colaboradores um diferente tipo de contrato psicológico de modo a que estes sintam que existe um negócio justo, não se sentindo traídos (Baruch, 2001).

Agarwala (2003), Guzzo & Noonan (1994) e Whitener (2001) argumentaram que a forma como o trabalhador interpreta as práticas de GRH, tal como a formação, irá influenciar a sua percepção de cumprimento do contrato psicológico. Adicionalmente, vários outros estudos comprovaram esta ideia (e.g. Anvari, Amin & Seliman, 2010).

Outras investigações sugerem que a provisão de formação é vista como um sinal pelos trabalhadores de que a organização deseja entrar numa relação de troca social com eles, o que cria uma forte percepção de cumprimento das obrigações por parte da organização (Garrow, 2004) por evidenciar que a organização preocupa-se com as necessidades dos trabalhadores (que inclui a empregabilidade promovida pela formação). Quando a organização oferece oportunidades de formação, os trabalhadores percebem que a organização pretende criar uma relação estável com eles e que se preocupa com o seu bem-estar e os seus interesses (Uen, Chien & Yen, 2009). Esta percepção irá moldar o contrato psicológico do tipo relacional dos trabalhadores (que inclui obrigações tanto económicas como sócio-emocionais) quanto à relação que têm com a organização (Rousseau, 2000). Assim, as práticas de GRH como a formação têm uma influência positiva no contrato psicológico, sendo que pode ser considerada uma forma de troca social baseada na reciprocidade (Cropanzano & Mitchell 2005).

H2: A formação (como promotor da empregabilidade) está positivamente relacionada com a percepção do cumprimento do contrato psicológico por parte dos trabalhadores temporários.

2.5 O cumprimento do contrato psicológico e a implicação afectiva

A importância do estudo do cumprimento do contrato psicológico reside nas consequências que tem nas atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações. O contrato psicológico é governado pela norma da reciprocidade e tem-se verificado que desempenha um papel importante em determinar atitudes e comportamentos organizacionais (Garrow, 2004). A literatura sugere que os trabalhadores aumentam a sua implicação com a organização quando a organização vai de encontro às suas expectativas (Malhotra, Budhwar & Prowse 2007). Aggarwal & Bhargava (2009) sugerem que a concepção do trabalhador sobre a relação de trabalho que tem com a organização (contrato psicológico) influencia as suas atitudes.

Resultados de vários estudos demonstram que a percepção do cumprimento do contrato psicológico dos trabalhadores tem uma relação positiva com a sua satisfação no trabalho e com a implicação organizacional (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994).

Agarwala (2003), Guzzo & Noonan (1994) e Whitener (2001) também argumentaram que a percepção de cumprimento do contrato psicológico irá influenciar a implicação organizacional dos trabalhadores.

Anvari, Amin & Seliman (2010) obtiveram resultados que permitiram concluir que a percepção de cumprimento do contrato psicológico pode afectar a implicação com a organização. Estes autores verificaram resultados que indicam que o cumprimento do contrato psicológico está, efectivamente, positivamente relacionado com a implicação afectiva dos trabalhadores.

O efeito da percepção do cumprimento do contrato psicológico na implicação afectiva dos trabalhadores pode ser explicado através da percepção que o trabalhador tem sobre a forma de reciprocidade (Parzefall, 2008). Assim, a percepção do cumprimento do contrato

psicológico (ou seja, de que a organização cumpriu com as suas obrigações) é reciprocada com o aumento da implicação afectiva com a organização (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). A percepção de que a organização cumpriu com as suas obrigações gera um sentimento de obrigação seguido de uma retribuição atitudinal (Parzefall, 2008).

Assim, proponho que a percepção de cumprimento do contrato psicológico por parte dos trabalhadores irá relacionar-se positivamente com a sua implicação afectiva.

H3: A percepção do cumprimento do contrato psicológico tem uma relação positiva com a implicação afectiva dos trabalhadores temporários.

2.6 Papel mediador do cumprimento do contrato psicológico

Os trabalhadores que percepcionam um aumento da sua empregabilidade, fomentada através da formação, tendem a reciprocitar a organização com elevados níveis de implicação afectiva, devido ao facto de este investimento da organização na empregabilidade dos trabalhadores (Yousaf, 2010) ser percepcionado como uma preocupação da organização com os trabalhadores, passando a relação de trabalho a basear-se na troca social e norma da reciprocidade (Blau, 1964).

Fazendo parte do seu contrato psicológico implícito com a organização, os trabalhadores esperam receber formação e oportunidades de desenvolvimento profissional em troca da implicação organizacional (Bartlett, 2001), ou seja, os trabalhadores ao percepcionarem que a organização cumpriu as suas obrigações, irão retribuir com o aumento da sua implicação afectiva.

De Cuyper & De Witte (2008) argumentaram que o contrato psicológico dos trabalhadores temporários inclui a obrigação da empresa de promover a sua empregabilidade, que se relaciona com a implicação. Uma vez que os trabalhadores temporários têm incluído no seu contrato psicológico a formação (como promotor da empregabilidade) como uma obrigação da organização, e o cumprimento do contrato psicológico relaciona-se com o aumento da implicação afectiva (e.g. Robinson & Rousseau, 1994) propomos que a relação entre a formação e a implicação afectiva será mediada pela percepção de cumprimento do contrato psicológico. Isto significa que uma vez que um

grande objectivo da formação é fornecer um contrato psicológico apropriado (Rousseau & Greller, 1994), a interpretação da formação pelos trabalhadores pode afectar a sua percepção de cumprimento do contrato psicológico que, por sua vez, pode afectar a implicação afectiva dos trabalhadores temporários.

Tendo em consideração a literatura existente, pretende-se estudar se percepção de CCP é um mecanismo importante para explicar a relação entre a formação e a implicação afectiva:

H4: A relação entre a formação (como promotor da empregabilidade) e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários é mediada pela sua percepção do cumprimento do contrato psicológico.

3. Método

3.1 Procedimento

Os dados foram obtidos através do contacto efectuado com as organizações dos participantes.

A taxa de participação foi positivamente influenciada através de uma reunião prévia à aplicação dos questionários com os Directores de Recursos Humanos de cada organização abordada e também com as chefias directas, com o objectivo de esclarecer a finalidade e a importância desta investigação, de forma a motivar a resposta do máximo número de trabalhadores possíveis. Este estudo foi realizado no âmbito de um projecto alargado, financiado pela FCT com a referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008 que engloba diversas investigações focadas no estudo das práticas de gestão de recursos humanos nos trabalhadores temporários.

Os sujeitos participaram nesta investigação voluntariamente e a todos foi assegurado que as respostas seriam tratadas de forma confidencial. Os participantes forneceram dados acerca das suas características demográficas, da sua percepção de cumprimento das obrigações por parte da organização (CCP), da sua ligação emocional à organização (implicação afectiva) e da sua percepção da formação como promotora da sua empregabilidade.

3.2 Participantes

Os participantes neste estudo faziam parte de quatro empresas do sector industrial que empregam trabalhadores temporários. A amostra seleccionada neste estudo incluiu apenas os trabalhadores temporários destas organizações, sendo ela constituída por um total de 393 trabalhadores (N= 393). Desta amostra, 125 trabalhadores pertenciam à empresa A, representando 31.8% da amostra total. Da empresa B foram recolhidos 76 questionários que representa 19.3% da amostra. Para além destas empresas, foi também abordada a empresa C de onde se obtiveram respostas de 51 trabalhadores temporários, correspondendo a 13% da amostra recolhida. Por último, da D foram recolhidos 141 questionários, representando, assim, 35.9% da população do estudo.

Relativamente aos dados sócio-demográficos, a amostra caracteriza-se por estar constituída por 72 indivíduos do sexo masculino (representando 28.7% da amostra) e 177 indivíduos do sexo feminino (70.5% da amostra). No entanto, do total dos sujeitos a quem foram aplicados os questionários, para esta variável sócio-demográfica apenas se obtiveram respostas de 251 indivíduos (63.9% do total da amostra). Isto porque o género poderia ser considerada uma variável que permitiria identificar os respondentes, no caso de empresas com um número reduzido de colaboradores, o que poderia comprometer o anonimato dos participantes. Quanto à idade, verificou-se a mesma situação relatada anteriormente, sendo que o total de participantes considerados para esta variável foi de 197 trabalhadores (representando 50.1% da amostra total). A média das idades é de 31 anos (D.P.= 9.98), com idades compreendidas entre os 16 e 62 anos de idade.

Todos os trabalhadores temporários que fizeram parte deste estudo tinham a mesma função e condições de trabalho dos efectivos, trabalhando lado a lado. Todos os trabalhadores considerados neste estudo estavam na organização em que trabalhavam há pelo menos 3 meses, sendo esta uma condição imposta no início da aplicação dos questionários, na medida em que apenas os trabalhadores que estivessem há algum tempo na empresa é que iriam conseguir responder com algum nível de conhecimento aos temas abordados.

3.3 Medidas

Formação

A formação foi medida através da escala desenvolvida por Chambel & Sobral (2011) na sua investigação na qual a escala foi validada e verificada como sendo apropriada para medir esta variável. Incluía 6 itens que remetiam tanto para a formação que promove a empregabilidade interna como para a empregabilidade externa, sendo que se avaliou esta variável como uma medida global de empregabilidade. Os itens eram pontuados numa escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo Totalmente, 5= Concordo Totalmente). Resultados elevados nesta escala indicam altos níveis de percepção de empregabilidade. A consistência interna da escala (alfa de Cronbach) foi $\alpha = .77$. Os itens utilizados para medir esta variável podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 1. Itens da escala da Formação

1. A formação/experiência que tenho recebido tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral.
2. Quando comecei a trabalhar na (empresa) recebi a formação inicial indispensável para realizar a minha função.
3. A formação/experiência que tenho recebido facilitaria a minha adaptação a outro trabalho nesta empresa se fosse preciso.
4. Com a formação/experiência que tenho recebido seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.
5. Com a formação/experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função nesta empresa.
6. Com a formação/experiência que tenho recebido seria muito fácil para mim mudar para um melhor trabalho noutra empresa, se o quisesse.

Cumprimento do Contrato Psicológico

Esta é uma medida global do cumprimento do contrato psicológico, bastante utilizado na literatura (e.g. Coyle-Shapiro & Kessler, 2002), com o objectivo de medir se o trabalhador percebe ou não que a organização tem cumprido com as suas obrigações.

Esta percepção do trabalhador acerca das obrigações da organização foi medida através de uma adaptação da escala da Rousseau (2000), traduzida para português, utilizada por outros autores noutras investigações (e.g. Chambel & Alcover, 2011). Esta variável foi medida através da resposta a 15 itens, pontuados numa escala que varia de 0 a 5, em que 0 representa que a organização “Não tem essa obrigação” e 5 “Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação”. Para esta investigação considerámos apenas o cumprimento ou não das obrigações, pelo que primeiro considerámos o valor 0 para “não tem essa obrigação” e 1 para as restantes respostas e efectuámos o seu somatório. Posteriormente calculámos o somatório da escolha realizada pelo indivíduo de 1 a 5, naqueles itens que tinham considerado ser obrigação da empresa. Por fim, calculámos uma média ponderada do cumprimento do contrato psicológico calculando o quociente entre este segundo somatório e o primeiro. Alguns exemplos desta escala incluem: “Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa”, “Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas”. Os itens desta escala apresentam uma elevada consistência interna, com um alfa de Cronbach $\alpha = .89$.

Implicação organizacional

A implicação afectiva dos participantes foi avaliada através de uma adaptação da escala de Meyer, Allen & Smith (1993) já utilizada em estudos anteriores (e.g. Chambel & Sobral, 2011). A escala inclui 6 itens, dos quais 3 são invertidos (“Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa”, “Eu não me sinto ligado emocionalmente a esta empresa”). Os itens eram pontuados numa escala de Likert de 7 pontos (1= Discordo Totalmente, 7= Concordo Totalmente). Resultados elevados nesta escala indicam altos níveis de implicação afectiva. A escala apresenta uma consistência interna (alfa de Cronbach) de $\alpha = .82$.

Variáveis Controlo

Aquando da análise dos dados, algumas variáveis sócio-demográficas foram controladas no sentido de anular explicações alternativas para os resultados. Controlaram-se a variável idade e género, uma vez que em estudos anteriores estas variáveis foram identificadas como estando relacionadas com as que nesta investigação se pretendem

estudar. Tanto a idade como o género estão relacionadas com o contrato psicológico (Cavanaugh & Noe, 1999; Turnley & Feldman, 2000). Para além disto, a idade e o género são também preditores relevantes para a implicação afectiva dos trabalhadores (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Mathieu & Zajac, 1990). Por estes motivos considerámos importante controlar o seu efeito nesta investigação. Assim, controlou-se o género, em que codificámos como “0” se o respondente era do sexo masculino e “1” se era do sexo feminino, e a idade, registada em anos.

4. Resultados

Após a recolha da amostra, a análise dos resultados foi efectuada utilizando o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17.0 for Windows*, ao longo de vários momentos.

Num primeiro momento foi realizada uma análise estatística descritiva de modo a caracterizar a amostra de acordo com os dados sócio-demográficos (idade, sexo, empresa a que pertencem) e com as variáveis em estudo: a percepção de cumprimento do contrato psicológico (CCP), a Formação (como promotor de empregabilidade) e Implicação afectiva.

A estatística descritiva e correlações de ordem zero para todas as variáveis em estudo encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2. Estatística descritiva e correlações de todas as variáveis (N=393)

	Média	DP	1	2	3	4	5
1. Sexo	0.72	0.47					
2. Idade	30.93	9.98	0.15*				
3. Formação	3.65	0.63	0.01	-0.02	(0.77)		
4. Implicação afectiva	4.52	1.18	0.07	0.16*	0.2**	(0.82)	
5. Cumprimento do Contrato Psicológico	2.75	0.71	0.00	0.15*	0.4**	0.37**	(0.89)

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Coeficientes de Alfa entre parêntesis na diagonal

A análise estatística dos dados permite constatar que quanto à variável Formação, os participantes assinalaram, em média, a opção “Concordo” quando questionado quanto à aplicação desta prática de GRH por parte da organização (M= 3.65; D.P.= 0.63).

Relativamente à Implicação Afetiva, quando os participantes são questionados acerca da sua ligação à organização, estes assinalam em média a opção “Concordo um pouco” ($M=4.52$; $D.P.=1.18$). Por último, no que diz respeito à escala do Cumprimento do Contrato Psicológico, os respondentes assinalaram, em média, a resposta “Tem cumprido com a sua obrigação” ($M=2.75$; $D.P.=0.71$).

As correlações de ordem zero mostram que a formação, como promotor de empregabilidade, tem uma relação positiva e significativa com a implicação afetiva ($r=0.2$, $p<0.01$). Para além disto, os trabalhadores que receberam formação tendem a relatar uma maior percepção quanto ao cumprimento do contrato psicológico, ou seja, percebem que a organização cumpriu com as suas obrigações ($r=0.4$, $p<0.01$). Verifica-se também que o CCP se relaciona positivamente com a implicação afetiva dos trabalhadores temporários ($r=0.37$, $p<0.01$), ou seja, os colaboradores que sentem que a organização cumpriu com as suas obrigações relatam maiores níveis de implicação afetiva.

De modo a verificar se as hipóteses em estudo são suportadas pelos resultados foi realizada uma análise de regressão, na qual controlaram-se as variáveis idade e género como primeiro passo e, no segundo passo, foi introduzida (s) a (s) variável (eis) independente (s) para verificar a sua relação com a variável dependente.

De acordo com a Hipótese 1, a formação estará significativa e positivamente relacionada com a implicação afetiva dos trabalhadores temporários. Esta hipótese foi corroborada pelos resultados, que se podem verificar na Tabela 3 ($\beta=0.19$, $p<0.01$).

Tabela 3: Regressão hierárquica da Formação na Implicação Afetiva

Resultados	Implicação Afetiva ($N=391$)	
Preditores	β	
1º Passo		
Idade	.15*	.16*
Género	.04	.03
2º Passo		
Formação	-	.19**
F	2.55	4.24**
Adj. R^2	.02	.05**
R^2 Change	.03	.04**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Por sua vez a Hipótese 2 antecipa a ideia de que a formação tem uma relação positiva com a percepção de cumprimento do contrato psicológico. Esta hipótese foi suportada pelos resultados ($\beta = 0.43$, $p < 0.001$) que se podem verificar na Tabela 4.

Tabela 4: Regressão hierárquica da Formação no Cumprimento do Contrato Psicológico

Resultados	CCP (N=391)	
Preditores	β	
1º Passo		
Idade	. 15*	. 16*
Género	-. 03	-. 05
2º Passo		
Formação	-	. 43***
F	2.32	16.63***
Adj. R^2	. 01	. 19***
R^2 Change	. 02	. 18***

Nota: * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

No que diz respeito à Hipótese 3, os resultados mostram que a percepção de cumprimento do contrato psicológico (CCP) está positivamente relacionada com os níveis de implicação afectiva dos trabalhadores temporários (Tabela 5), demonstrando que esta hipótese foi corroborada pelos resultados ($\beta = 0.32$, $p < 0.001$).

Tabela 5: Regressão hierárquica do CCP na Implicação Afetiva

Resultados	Implicação Afetiva (N=391)	
Preditores	β	
1º Passo		
Idade	.15*	.10
Género	.04	.04
2º Passo		
CCP	-	.32***
<i>F</i>	2.55	9.18***
Adj. R ²	.02	.11***
R ² Change	.03	.10***

Nota: * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

No que se refere à Hipótese 4, esta representa uma mediação, em que se postula que a relação entre a formação e a implicação afetiva é mediada pelo CCP. Segundo Baron e Kenny (1986), pode-se dizer que existe uma relação de mediação quando as seguintes três condições são satisfeitas: em primeiro lugar, a variável independente (que no caso deste estudo é a formação) deve estar significativamente relacionada com o mediador (neste caso, o CCP). Em segundo lugar, a variável independente (formação) e o mediador (o CCP) devem, cada um, estar significativamente relacionados com a variável dependente (neste caso, a implicação afetiva). Por fim, a relação entre a variável independente (formação) e a variável dependente (implicação afetiva) deve ser significativamente mais fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando o mediador (CCP) é incluído na equação. As duas primeiras condições foram testadas e satisfeitas nas três hipóteses iniciais (H1, H2, e H3). A Hipótese 4 é suportada pelos resultados, que podem ser verificados na Tabela 6. Ao realizar uma regressão entre a implicação e o CCP e a formação, verifica-se que o CCP tem um efeito significativo ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$) na implicação afetiva, sendo que o efeito da formação passa a não ser significativo ($\beta = 0.07$, n.s.). Isto evidencia que o CCP medeia totalmente a relação entre a formação e a implicação afetiva dos trabalhadores temporários.

Tabela 6: Efeito da Mediação do CCP na relação entre a Formação e a Implicação Afetiva.

Resultados	Implicação Afetiva (N=391)	
Preditores	β	
1º Passo		
Idade	.15*	.11
Género	.04	.04
2º Passo		
Formação	-	.07
CCP	-	.29***
<i>F</i>	2.55	7.11***
Adj. R ²	.02	.11***
R ² Change	.03	.10***

Nota: * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

5. Discussão dos resultados

A presente investigação pretendeu explorar a relação entre a formação (e a consequente percepção de empregabilidade), a implicação afetiva dos trabalhadores temporários, e a sua percepção do cumprimento das obrigações por parte da organização (cumprimento do contrato psicológico). Constatou-se que a formação se relaciona positivamente com a implicação afetiva e que também apresenta uma relação positiva com a percepção de cumprimento do contrato psicológico (CCP) dos trabalhadores temporários do sector industrial. Esta, por sua vez, relaciona-se positivamente com a implicação afetiva dos trabalhadores temporários. Os resultados obtidos indicam ainda que para compreender a relação entre a formação e a implicação afetiva dos trabalhadores temporários é necessário analisar o cumprimento do seu contrato psicológico, ou seja, a relação entre a formação e a implicação afetiva só existe quando se tem em conta a percepção de cumprimento do contrato psicológico dos trabalhadores, na medida em que apenas quando estes percebem que a organização cumpriu com as suas obrigações e que foi de encontro às suas necessidades é que eles respondem com elevados níveis de implicação afetiva.

Tal como era de esperar, a formação contribui significativamente para a implicação afetiva dos trabalhadores temporários. Isto significa que quando a formação é

percepcionada como promotor da empregabilidade e como indo de encontro às necessidades dos trabalhadores temporários, estes respondem à organização ao aumentar o seu nível de implicação afectiva (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Tal como se esperava, verificou-se também que a formação, quando percepcionada como promovendo a empregabilidade, tem uma relação significativa com a percepção do CCP, ou seja, quando a organização providencia formação, o trabalhador temporário percepcionará que a empresa está a cumprir com a sua obrigação para com ele, contribuindo para o aumento do nível de CCP reportado.

Ainda foi possível evidenciar que a percepção do CCP está positivamente relacionada com a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, sugerindo que quando estes percepcionam que a organização cumpriu com as suas obrigações, eles respondem ao sentirem-se mais emocionalmente ligados à organização, influenciando o seu nível de implicação afectiva. Isto vai de encontro à ideia de que os participantes numa relação de reciprocidade sentem a obrigação moral de dar algo em troca do que recebem (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; McDonald & Makin, 2000).

Para além disto, o teste de mediação permitiu concluir que, no caso dos trabalhadores temporários do sector industrial, a relação entre a formação e a implicação afectiva dos mesmos é totalmente mediada pela percepção de CCP. Este dado sugere que a relação entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários depende se a provisão de formação é ou não percepcionada pelos trabalhadores como uma prática que vai de encontro às suas necessidades, sendo que a empregabilidade (fomentada pela formação) é uma necessidade que os trabalhadores temporários relatam ter e que a organização deve ter em conta para a poder satisfazer. Uma vez satisfeita esta necessidade, os trabalhadores percepcionam que a organização cumpriu as suas obrigações e demonstrou preocupação com eles (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008), reciprocando, assim, com altos níveis de implicação afectiva (De Cuyper & De Witte, 2008). Esta conclusão é consistente também com os resultados encontrados por Yousaf (2010), que refere que os trabalhadores que percepcionam maior nível de empregabilidade tendem a reciprocitar o investimento na formação feita pela organização através de maiores níveis de implicação afectiva. Isto acontece porque quando o investimento feito pela organização é percepcionado como justo

e como uma demonstração de preocupação, a relação que o trabalhador tem com a organização passa a basear-se na troca social e na norma da reciprocidade (Blau, 1964).

6. Limitações

Esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, no que diz respeito à generalização dos resultados, este estudo focou-se apenas nos trabalhadores temporários, num contexto específico (sector industrial) em Portugal. Seria pertinente verificar se os resultados obtidos neste estudo são corroborados noutros contextos, por exemplo, alargando esta investigação de modo a incluir outros sectores de actividade, de modo melhorar a generalização dos resultados. Do mesmo modo, futuros estudos devem verificar se estes mesmos resultados são replicados com trabalhadores efectivos, ao invés de temporários.

Uma segunda limitação a referir diz respeito ao facto de os dados obtidos terem sido recolhidos num único momento do tempo devido ao qual as relações que se verificaram nesta investigação podem se dever ao estado emocional dos trabalhadores no momento específico em que responderam ao questionário e não à sua verdadeira opinião sobre os temas questionados. Devido ao presente estudo se ter focado num momento do tempo não é possível estabelecer relações causais entre as variáveis em estudo.

Para além disto, uma terceira limitação diz respeito ao facto de os dados obtidos se terem baseado em auto relatos, tendo como consequência o aumento do risco de se verificarem relações que na realidade podem não existir, devido à tendência dos participantes responderem de forma consistente. Nesta investigação analisou-se somente o efeito da formação na implicação afectiva dos trabalhadores temporários. No entanto, o impacto das práticas de recursos humanos nas atitudes dos trabalhadores é verificado da melhor forma quando se examinam as configurações ou os sistemas destas práticas e não isoladamente (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Devido a isto é necessário ter em conta que neste estudo não se mediu a influência de outras práticas de GRH que poderiam ser factores explicativos de alguns dos resultados que foram obtidos.

Por fim, é de referir ainda que o estudo não teve em conta a heterogeneidade da amostra, por exemplo relativamente aos tipos de trabalhadores temporários que foram utilizados, na medida em que existem trabalhadores temporários mais tradicionais e outros

do tipo *boundaryless*. Estes últimos apresentam elevados níveis de instrução escolar e formação e a maior parte destes prefere este tipo de trabalho porque acreditam que lhes permite obter mais conhecimentos e uma maior flexibilidade em mudar de organização. Esta diferença no tipo de trabalhador temporário implica que os trabalhadores tradicionais e os *boundaryless* tenham atitudes e percepções diferentes na organização quanto às suas práticas ou obrigações (Marler, Barringer, & Milkovich, 2002).

7. Implicações práticas

Os resultados obtidos nesta investigação apresentam implicações práticas relevantes a ter em conta.

Primeiramente, é fundamental que as práticas de GRH das organizações promovam um contrato psicológico positivo, devido às consequências positivas que este pode ter para a organização. Para que isto seja possível é necessário que as organizações que empregam trabalhadores temporários tenham em consideração as necessidades que estes trabalhadores em particular apresentam, sendo a empregabilidade identificada como uma delas (De Cuyper & De Witte, 2008). Sparrow (1998) sugeriu que os gestores de recursos humanos têm um papel importante em definir e manter o contrato psicológico dos trabalhadores. As práticas de GRH podem influenciar a concepção do trabalhador sobre a relação de emprego, ao influenciar as suas percepções acerca da natureza da relação que tem com a organização. Esta concepção da relação de emprego (contrato psicológico) pode influenciar, por sua vez, as atitudes dos trabalhadores, tendo consequências ao nível dos resultados organizacionais.

Tal como verificado nesta investigação, a formação não afecta directamente a implicação afectiva, mas sim através da percepção que os trabalhadores temporários têm acerca do cumprimento ou não das promessas da organização. Assim, as organizações devem apostar na aprendizagem contínua dos trabalhadores temporários através da formação (como prática de GRH), uma vez que o contrato psicológico destes reflecte, em parte, promessas relativas à gestão das suas carreiras, através do aumento da sua empregabilidade (Sturges, Cownway, Guest & Liefoghe, 2005). Quando a organização tem em conta esta necessidade dos trabalhadores temporários existe uma maior percepção

de cumprimento do contrato psicológico, tendo como consequência um aumento da implicação afectiva (Sturges, Cownway, Guest & Liefvooghe, 2005). Desta forma, é de extrema importância para as organizações terem em conta os contratos psicológicos dos trabalhadores temporários, uma vez que consideram estes trabalhadores como fazendo parte da sua estratégia competitiva. Cabe, assim, à organização garantir a formação adequada dos trabalhadores temporários, propiciando o cumprimento do contrato psicológico de forma a promover níveis de implicação afectiva benéficos para a organização.

8. Investigações futuras

Este estudo vem a reforçar ainda a necessidade de realização de investigações futuras neste âmbito, que permitam não só ultrapassar as limitações que esta investigação apresentou como também alargar os seus resultados. Considera-se cada vez mais necessária a exploração dos contratos psicológicos dos trabalhadores temporários, uma vez que o trabalho temporário é um sector em cada vez maior crescimento, tanto no mercado nacional como internacional. Na sequência da presente investigação seria relevante aprofundar os resultados obtidos no sentido de verificar se a mediação do CCP na relação entre a formação e a implicação afectiva também existe quando o provedor da formação passa a ser a agência de trabalho temporário em vez da organização cliente. Seria também pertinente verificar se a percepção do trabalhador quanto ao cumprimento das obrigações da organização onde trabalha difere da sua percepção quanto à agência de trabalho temporário onde se encontra trabalhador. Como sugestão de futura investigação seria vantajoso explorar se as conclusões que podem ser retiradas desta investigação se assemelham quando a amostra é constituída por trabalhadores efectivos. De modo a ultrapassar uma das limitações desta investigação considero relevante o desenvolvimento de futuros estudos longitudinais, permitindo a avaliação de relações causais entre as variáveis. Por fim, seria interessante verificar resultados de estudos que comparem trabalhadores temporários com os de outras culturas.

10. Conclusão

O principal contributo deste estudo residiu em evidenciar a relação existente entre a formação e a implicação afectiva dos trabalhadores temporários, à luz da teoria do contrato psicológico e da norma da reciprocidade subjacente (Gouldner, 1960). A norma da reciprocidade é fulcral para explicar as relações de trabalho nas organizações. As organizações providenciam uma gama de benefícios (materiais e não materiais) em troca da lealdade e esforço do trabalhador (Aselage & Eisenberger, 2003). Quando os trabalhadores vêem estes benefícios como um tratamento favorável por parte da organização, eles reciprocam ao aumentar as suas atitudes e comportamentos favoráveis para a organização. Isto porque as relações sociais são regidas por um princípio moral que define como obrigação o acto de retribuir um favor recebido. Os trabalhadores, ao sentirem que a organização preocupa-se com as necessidades deles (devido ao fornecimento da formação que contribui para o aumento da sua empregabilidade), tendem a retribuir com maiores níveis de implicação afectiva. No entanto, verifica-se que esta retribuição ocorre não directamente através da acção da organização (formação), mas mediante a percepção que os trabalhadores temporários têm da medida em que a formação contribui para o cumprimento das promessas e obrigações da organização.

Assim, a mudança das atitudes e comportamentos dos trabalhadores temporários poder ser explicada através do processo de reciprocidade: os trabalhadores examinam aquilo que lhes é oferecido e respondem ao ajustar as suas atitudes e comportamentos da mesma forma de modo a restabelecer o equilíbrio da relação com a organização.

11. Referências Bibliográficas

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197. doi:10.1080/0958519021000029072.
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31. doi:10.1108/03090590910924351.
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185. doi:10.1111/1468-2419.00179.
- Al-Emadi, M. A. S., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the state of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. doi:10.1016/S0149-2063(02)00222-2.
- Anvari, R., Amin, S. B. M, & Seliman, S. (2010). Personal needs assessment approach in strategic training and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 144-157. ISSN 1833-8119.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509. doi:10.1002/job.211.
- Bagshaw, M. (1996). Creating employability: How can training and development square the circle between individual and corporate interest? *Industrial and Commercial Training*, 28 (1), 16-18.
- Bagshaw, M. (1997). Employability - Creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 187-189. doi:10.1108/00197859710177468.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352. doi:10.1002/hrdq.1001.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566. doi:10.1080/13678860010024518.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1) 32-42. doi:10.1086/222820.

- Benkhoff, D. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726. doi:10.1177/001872679705000604.
- Benson, G. S. (2003). Examining employability: Effects of employee development on commitment and intention to turnover. *Academy of Management Best Conference Paper*, CAR: C1-C6.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resources Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Berntson E., & Marklund S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292. doi:10.1080/02678370701659215.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boles, J., R, Rutherford, B. & Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(5), 311–321. doi:10.1108/08858620710773440.
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129-140. doi:10.1108/00483480610645786.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(3), 323-340. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<323::AID-JOB901>3.3.CO;2-D.

- Chambel, M.J., & Alcover, C.M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. doi: 10.1177/0143831X10376421.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2005). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367. doi:10.1007/s10869-005-9015-0.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of Contingent Employment: Psychological Contract, Job Insecurity and Employability of Contracted Workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 25(3), 207-217. doi:10.4321/S1576-59622009000300002.
- Chambel, M.J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International (Special Number about Temporary Workers)*, 16(2), 161-177.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey* (online). London. LSE Research online.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77- 101. doi:10.1111/1467-9299.00295.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86. doi:10.1080/13594320143000852.

- Coyle-Shapiro, J., & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.). *The individual in the changing working life* (pp. 88-107). Cambridge: Cambridge University Press.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2010). The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish temporary and permanent employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 57-73. doi: 10.2753/IMO0020-8825400104.
- Feldman, D., Doeringhaus, H., & Turnley, W. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7, 127-139.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17(4), 641-666. doi:10.1177/0950017003174003.
- Garrow, V. (2004). Training and development and the psychological contract. *Training Journal*, 8-10.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623.
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics Journal*, 32(5), 573-581. doi:10.1080/000368400322471.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462. doi:10.1002/hrm.3930330311.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626. doi:10.1037//0021-9010.79.4.617.
- Hung, D. K. M., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2004). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9(1), 99-120.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872. doi:10.2307/256741.
- Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moksini, H. (2010, Agosto). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*. Apresentado na *Human Resource Management in a Volatile Business Environment, the 5th National Human Resource Management Conference*, Kuala, Terengganu, Malaysia. Retirado de: http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-11_Vol2010.pdf.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Reviews of Sociology*, 26, 341 – 365.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 74(4), 96-104.

- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1), 79-92. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A.
- Kwon, Y. (2002). A process model of organizational commitment of Korean government employees: The effects of organizational practices, role ambiguity, and trust on altruism. *International Review of Public Administration*, 7(2), 81-97.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 25, pp. 217-271)*. Oxford, UK: Elsevier.
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-453. doi:10.1002/job.148.
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20-40. doi:10.1111/j.1748-8583.1998.tb00171.x.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171.

- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 84-92.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037//0021-9010.78.4.538.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. doi:10.2307/259230.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and costumer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Noe, R.A. (1999). *Employee Training and Development* (1st ed.). Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Parzefall, M-R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703-1719. doi:10.1080/09585190802295272.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361–378. doi:10.1002/job.4030110504.

- Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility: Meeting the interests of employer and employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22. doi:10.1080/135943298398934.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. doi:10.2307/256773.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298. doi:10.1002/job.4030160309.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. doi:10.1002/job.4030150306.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401. doi:10.1002/hrm.3930330308.
- Sanders J., & De Grip A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89. doi: 10.1108/01437720410525009.

- Schuler, R.S. & MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255. doi:10.1002/hrm.3930230304.
- Sparrow, P. R. (1998). Re-appraising psychological contracting: Lessons for employee development from cross-cultural and occupational psychological research. *International Studies in Management and Organization*, 28, 30-63.
- Sturges, J., Cownway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838. doi: 10.1002/job.341.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(1), 25-42. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z.
- Uen, J. F., Chien, M. S., & Yen, Y. F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business Psychology*, 24, 215-223.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-536.

Yousaf, A. (2010). One step ahead: Examining new predictors of affective organizational and occupational commitment. (Dissertação de Doutorado, Lahore, Universidade de Twente). Retirado de http://doc.utwente.nl/74056/1/thesis_A_Yousaf.pdf.

Yu, B. B., & Egri, C. P. (2005). Human resource management practices and organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332-360. doi:10.1177/1038411105058706.